

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANE RIES OTREMBIA FIGUEIREDO

IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA OUVIDORIA DA  
ITAIPU BINACIONAL



FOZ DO IGUAÇU

2019

LUCIANE RIES OTREMBIA FIGUEIREDO

IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA OUVIDORIA DA  
ITAIPU BINACIONAL

Projeto Técnico apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Cervi

FOZ DO IGUAÇU

2019

## RESUMO

O presente projeto técnico sugere a implantação de oito indicadores de desempenho na Ouvidoria da Itaipu Binacional, com o intuito de estabelecer a prática da medição de desempenho, a fim de corrigir processos, melhorar a qualidade no atendimento, identificar oportunidades de melhoria, atender ao disposto na Lei 13.460/2017, quanto à adoção de indicadores de desempenho para as atividades das ouvidorias públicas. A metodologia utilizada foi da pesquisa bibliográfica com análise qualitativa das informações. Para compor o trabalho teórico foi mencionada a história das ouvidorias, a definição e o papel das ouvidorias, o conceito de medição do desempenho e o conceito de indicadores de desempenho. Após análise desse conteúdo, foram identificados os indicadores que podem ser utilizados na Ouvidoria da Itaipu Binacional e propostos detalhadamente em oito quadros no item quatro, proposta técnica para solução da situação-problema. Foram, ainda, levantados possíveis riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas para neutralizá-los. Este estudo será submetido para aprovação da Diretoria Geral Brasileira.

**Palavras-chave:** Ouvidoria. Indicadores de desempenho. Medição de desempenho.

## **ABSTRACT**

The present technical project suggests the implementation of eight performance indicators in the Itaipu Binational Ombudsman's Office, in order to establish the practice of performance measurement, in order to correct processes, improve service quality, identify improvement opportunities, in Law 13,460 / 2017, regarding the adoption of performance indicators for the activities of public ombudsmen. The methodology used was the bibliographic research with qualitative analysis of the information. To compose the theoretical work was mentioned the history of ombudsmen, the definition and role of ombudsmen, the concept of performance measurement and the concept of performance indicators. After analyzing this content, we identified the indicators that can be used in the Ombudsman's Office of Itaipu Binacional and proposed in detail in eight tables in item four, technical proposal to solve the problem situation. Possible risks or problems and preventive-corrective measures were also raised to neutralize them. This study will be submitted for approval by the Brazilian General Board of Directors.

**Keywords:** Ombudsman. Performance indicators. Measuring performance.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA .....	12
QUADRO 2 – TAXA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COM O ATENDIMENTO DA OUVIDORIA .....	17
QUADRO 3 – TAXA DE PROPOSIÇÕES EXPEDIDAS .....	18
QUADRO 4 – PROPOSIÇÕES IMPLEMENTADAS EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO E NÃO IMPLEMENTADAS .....	18
QUADRO 5 – TAXA DE DEMANDAS RESPONDIDAS FORA DO PRAZO .....	19
QUADRO 6 – TAXA DE QUALIDADE DAS RESPOSTAS DA OUVIDORIA .....	19
QUADRO 7 – TAXA DE PARCERIA COM O CIDADÃO .....	20
QUADRO 8 – PERCENTUAL DE REABERTURA .....	20

## **LISTA DE SIGLAS**

CGU - Controladoria Geral da União

OGU - Ouvidoria Geral da União

SOU - Sistema da Ouvidoria

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	7
1.2	OBJETIVO GERAL .....	7
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	8
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>9</b>
2.1	HISTÓRIA DAS OUVIDORIAS .....	9
2.2	DEFINIÇÃO E PAPEL DAS OUVIDORIAS.....	10
2.3	MEDIÇÃO DO DESEMPENHO .....	11
2.4	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	13
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	15
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	16
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA .....	17
4.1.1	Plano de implantação .....	17
4.1.2	Recursos.....	21
4.1.3	Resultados esperados .....	21
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	22
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo tem como objetivo de contextualizar a pesquisa, apresentando o tema a ser tratado, o seu objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do objetivo.

### 1.1 APRESENTAÇÃO

As ouvidorias públicas são entidades de participação e controle social, com sua atuação voltada para atender as manifestações dos cidadãos, auxiliando as instituições públicas a melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Uma das formas de verificar se as ouvidorias estão cumprindo o seu papel, é medir, utilizando as ferramentas de indicadores de desempenho, a satisfação do público que utiliza seus serviços, fornecendo informações gerências sobre as atividades que realiza, contribuindo para a melhoria de seus processos internos e da entidade como um todo. A Ouvidoria da Itaipu Binacional foi criada em 2009, sendo relativamente jovem, ainda em processo de constituição de seus processos internos, possuindo, atualmente, somente indicadores quantitativos. Este trabalho trata da implantação de indicadores de desempenho na Ouvidoria da Itaipu Binacional.

### 1.2 OBJETIVO GERAL

Estabelecer indicadores de desempenho na Ouvidoria da Itaipu Binacional até o final do ano de 2019.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar pesquisa bibliográfica para levantar os indicadores de desempenho utilizados em Ouvidorias públicas.
- Definir os indicadores de desempenho que possam ser aplicados na Ouvidoria da Itaipu Binacional.
- Implantar os indicadores de desempenho.



#### 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Buscando verificar a qualidade nos atendimentos, a melhoria dos processos, a verificação da eficácia dos serviços prestados pela Ouvidoria e o alcance dos objetivos da empresa, segundo Malmegrin (2014), uma das ferramentas mais utilizadas e eficientes para diagnosticar, medir e certificar, é a utilização dos indicadores de desempenho operacional.

Com a implementação dos indicadores na Ouvidoria será possível avaliar o desempenho da Ouvidoria e elaborar um diagnóstico dos pontos a serem melhorados para que ela efetivamente cumpra seu papel na Itaipu.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, que versa sobre a história das Ouvidorias, descrição e papel das Ouvidorias, medição de desempenho e indicadores de desempenho.

### 2.1 HISTÓRIA DAS OUVIDORIAS

O surgimento das ouvidorias é apresentado no site da Ouvidoria Geral da União, constando como primeiro registro da Ouvidoria Pública em 1809, na Suécia com a figura do *ombudsman*, que significa “representante do povo”, denominação dada ao funcionário responsável por receber críticas e sugestões da população em contraposição aos órgãos públicos, representando os anseios dos cidadãos junto aos governos (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU, 2012).

A partir daí outros países passaram a ter o cargo, utilizando denominações diferentes como *provedor* em Portugal, *médiateur* na França e *defensor* em países de língua hispânica (CGU, 2012).

No Brasil os primeiros registros foram na administração colonial, em meados do século XVI, com duração até 1822, após a declaração de independência do Brasil. O Ouvidor-Geral tinha um significado oposto ao atual, representava os interesses do rei e não da população, possuía como principal função assegurar o intransigente cumprimento da lei (CGU, 2012).

A primeira Ouvidoria Pública no Brasil foi criada em 1986, pela Prefeitura de Curitiba, no Paraná, com um significado diferente do anterior e mais próximo da figura sueca do *ombudsman*, como representante da vontade do povo junto aos órgãos públicos (CGU, 2012).

A criação das Ouvidorias ganhou força após a promulgação da Constituição Federal de 1988, visando atender ao pleito dos cidadãos em participar das decisões do Estado (CGU, 2012).

Nos dias atuais são mais de 250 ouvidorias em diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (CGU, 2019).

## 2.2 DEFINIÇÃO E PAPEL DAS OUVIDORIAS

As ouvidorias públicas são instituições que tem por objetivo servir de porta voz dos cidadãos nas organizações, que por meio das manifestações, participam da gestão pública, levando seus anseios, realizando um controle social das políticas, serviços e até, de forma indireta, dos servidores, colaborando assim, para a melhoria contínua dos serviços públicos prestados, aproximando a sociedade do Estado (CGU, 2012).

A Instrução Normativa da Ouvidoria Geral da União - OGU nº 01, de 05 novembro de 2014, normatiza a atuação das ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal, mencionando algumas atribuições, entre elas a de elaborar plano de trabalho anual; monitorar os prazos e a qualidade das respostas; viabilizar a conciliação e mediação de conflitos; aferir informações das manifestações recebidas; realizar pesquisa de satisfação com seus usuários; gerar dados e relatórios das atividades a fim de subsidiar a gestão na tomada de decisão, desenvolver articulação com esferas e organizações de participação social. Estabelece, inclusive, procedimentos a fim de desenvolver um atendimento de qualidade em seus serviços.

O atendimento com qualidade está atrelado na definição de padrões que amparem a avaliação da qualidade do serviço, do atendimento e do tratamento ofertado ao cidadão e também, na definição de indicadores de desempenho dos serviços e do atendimento prestado pelas ouvidorias públicas (CGU, 2015).

A atuação da ouvidoria visa garantir direitos, é considerado um instrumento da democracia, pois através dela o cidadão pode se manifestar elogiando, criticando, denunciando, sugerindo providências ou solicitando informações que representem os interesses públicos e da sociedade (CGU, 2012).

A ouvidoria pública é definida no artigo 2º, inciso V do Decreto nº 8.243/14:

[...] instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública. (BRASIL, 2014).

O artigo 2º da Instrução Normativa nº 1, de 2014 discorre que as atividades da ouvidoria pública devem estar pautadas nos princípios, dentre outros, da legalidade, impessoalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade,

moralidade, publicidade, contraditório, solução pacífica dos conflitos e prevalência dos direitos humanos, amparados nas diretrizes de agir com presteza e imparcialidade, colaborar com a integração das ouvidorias, zelar pela autonomia das ouvidorias, consolidar a participação social como método de governo e, contribuir para a efetividade das políticas e dos serviços públicos.

São funções das ouvidorias públicas, segundo o Manual de Ouvidoria Pública da Controladoria-Geral da União, CGU (2015):

- Ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos;
- Reconhecer os cidadãos, sem qualquer distinção, como sujeitos de direitos;
- Qualificar suas expectativas de forma adequada, caracterizando situações e identificando os seus contextos, para que o Estado possa utilizá-las como oportunidade de melhoria na gestão;
- Dar tratamento adequado às demandas apresentadas pelos cidadãos;
- Demonstrar os resultados produzidos em razão da participação social, produzindo relatórios gerenciais capazes de subsidiar a gestão pública. (CGU, 2015).

## 2.3 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Para Neely et al. (1995), a medição de desempenho é o procedimento de classificar a eficiência e a eficácia de uma atividade; o indicador de desempenho é a método utilizado para classificar a eficiência e/ou eficácia de uma atividade; o sistema de Medição de Desempenho é a união de indicadores utilizados para classificar a eficiência e eficácia das atividades.

Para entender como funciona e para que serve a medição do desempenho, é importante entender os conceitos de eficiência, eficácia, indicador de desempenho e sistema de medição de desempenho.

Drucker (1993) afirma que “eficiência consiste em fazer certo as coisas” e “eficácia consiste em fazer as coisas certas”, ou seja, eficiência é utilizar o mínimo de matéria prima, tempo, recursos humanos, orçamento para produzir algo ou alguma tarefa, e eficácia é o que é certo, tomar a atitude certa para solucionar um problema.

As diferenças entre eficiência e eficácia são evidenciadas por Chiavenato (2011), no QUADRO 1 abaixo:

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Fonte: Chiavenato (2011, pág. 149).

A medição de desempenho, segundo Bond (2002), tem por objetivo verificar se as empresas estão no rumo correto para alcançar suas metas estrategicamente estabelecidas.

Após a medição é importante a tomada de decisão e o planejamento de ações para manter ou corrigir o rumo, com foco no alcance das metas da organização.

Para Kaydos (1991 apud Bond, 2002, p.7), são muitos os objetivos secundários da medição de desempenho, entre eles a comunicação de estratégias e esclarecimento de valores, reconhecimento de problemas e oportunidades, compreensão de processos, detecção de problemas, envolvimento de pessoas, aprimoramento dos controles internos e do planejamento, colaborarem para a definição e o compartilhamento das responsabilidades, podendo compor parte variável da remuneração dos empregados, contribuindo com informações para outros fins.

A medição do desempenho só é viável se existe a intenção da empresa em utilizar as informações para a melhoria dos processos, serviços e produtos, a fim de manter-se competitiva no mercado e satisfazer as expectativas dos clientes.

Segundo Bandeira (1997, p. 111), “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo.”

Medir por si só não produz efeito positivo, pois saber que está ruim e não utilizar essa informação para mudar essa situação, além de desperdiçar a informação, também deixa de aproveitar uma oportunidade de melhoria.

## 2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Rua (2004, p.5), “os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.”

Franco-Santos et al. (2007), considera os indicadores como os primeiros atributos necessários para as organizações implantarem a medição do desempenho. É o ponto de partida para iniciar o diagnóstico da situacional da organização.

Nos dias atuais, utilizar os indicadores para conhecer a realidade da organizacional é fundamental para a sustentabilidade e sucesso da organização.

De acordo com o Manual de Ouvidorias Públicas, CGU (2015, p.44), “um indicador é uma medida, geralmente estatística, utilizada para traduzir quantitativamente certo aspecto da realidade e informar algo sobre ele.”

Os indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas pelas instituições para fornecer informações sobre os anseios de seus clientes, utilizando essas informações para a melhoria de seus processos, produtos e serviços.

Para Takashina e Flores (1996) os indicadores são fundamentais no controle dos processos nas organizações, utilizados como subsídios à análise crítica do desempenho e na tomada de decisão.

Rua (2004) considera que as propriedades dos indicadores podem ser divididas em dois grupos, os essenciais compostos pela utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade, e os complementares formado pela simplicidade, clareza, sensibilidade, desagregabilidade, economicidade, estabilidade, mensurabilidade e auditabilidade.

No processo de escolha de indicadores é importante considerar além das propriedades acima, os seguintes aspectos: publicidade, temporalidade e factibilidade. (BRASIL, 2012).

Na escolha dos indicadores é fundamental contemplar o maior número de propriedades, não esquecendo de preservar os aspectos de publicidade, temporalidade e factibilidade para todos eles.

Brasil (2012), relata que existe um conjunto de observações que podem contribuir na construção de indicadores de Políticas Públicas, que são eles: entender o conteúdo e a forma de operação da política; observar as necessidades dos decisores e possibilidades dos executores; identificar outros interesses; mapear

indicadores candidatos; realizar análise de trade-off, ou seja, utilizar parâmetros para escolha do conjunto de indicador que mais reflete a realidade; proximidade com as dimensões de interesse; não deixando de validar os indicadores selecionados.

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Este terceiro capítulo retrata a descrição geral da organização Itaipu Binacional e o diagnóstico da situação-problema.

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

A Hidrelétrica de Itaipu é uma entidade binacional, criada e regida pelo Tratado Internacional Brasil – Paraguai, de 26 abr. 1973, e seus Anexos, tem como princípio norteador o da absoluta igualdade de direitos e deveres entre o Brasil e Paraguai.

A Usina está localizada no Rio Paraná, nos municípios de Foz do Iguaçu, Paraná, no Brasil, e em Ciudad del Este, no Paraguai. Possui também escritórios em Curitiba, Paraná e em Brasília, Distrito Federal, no Brasil e em Assunção, no Paraguai.

Itaipu é a líder mundial em produção de energia limpa e renovável, tendo produzido mais de 2.6 bilhões de megawatts/hora desde o início de sua operação, em 1984. A usina possui 20 unidades geradoras e tem capacidade instalada de 14 mil megawatts (MW), responsável por 15% da energia consumida no Brasil e 90% no Paraguai. A energia gerada em Itaipu abastece às regiões Sul, Sudeste e parte do Centro-Oeste do Brasil. (ITAIPU, 2019).

Atualmente possui 3093 empregados, dados de 31/12/2018, sendo 1402 empregados na margem brasileira e 1691 empregados na margem paraguaia. (ITAIPU, 2019).

A Ouvidoria na Itaipu foi criada em 2009, inicialmente para atender ao público externo, passando a atender ao público interno somente em 2012. Ligada diretamente ao Conselho de Administração, por meio das manifestações recebidas, visa à interlocução com diversos públicos, contribuindo para na prática da boa governança corporativa, oferecendo informações e sugestões para o aprimoramento das rotinas e dos processos de trabalho e da qualidade dos serviços prestados. (ITAIPU, 2018).



### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A pesquisa norteia-se no levantamento e análise de materiais bibliográficos referentes ao tema, com a finalidade de atingir os objetivos propostos e a compreensão do assunto.

Vergara (2011, p.43), define pesquisa bibliográfica como o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Os resultados da pesquisa serão analisados qualitativamente, buscando a relação com os conceitos abordados.

A Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que rege sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, em seu artigo 23, estabelece que os órgãos e entidades públicas enquadrados por esta Lei, deverão avaliar seus serviços prestados nos quesitos de satisfação do usuário com o serviço prestado; qualidade do atendimento; cumprimento de compromissos e prazos; quantidade de manifestações e medidas adotadas de melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O quarto capítulo demonstra a proposta técnica, o plano de implantação, os recursos, os resultados esperados e os riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta técnica tem por objetivo a descrição das soluções para os problemas identificados na entidade e propostos nos objetivos deste projeto.

#### 4.1.1 Plano de implantação

Os indicadores propostos para implantação descritos nos QUADROS 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8, abaixo, são ferramentas que possibilitam a medição de desempenho dos processos da ouvidoria de modo quantificável, para que seja avaliado se os objetivos estão sendo atingidos, ou se existe a necessidade de correção na rota, indicando o caminho para que as metas sejam atingidas.

QUADRO 2: TAXA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COM O ATENDIMENTO DA OUVIDORIA

INDICADOR	TAXA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COM O ATENDIMENTO DA OUVIDORIA
Meta	80% entre muito satisfeito e satisfeito
Periodicidade de apuração	Mensal
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de cada mês
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Sistema da Ouvidoria (SOU) – Pesquisa de Satisfação respondida pelo manifestante após o recebimento da resposta
Forma de coleta dos dados	Emitir relatório com a quantidade de pesquisas de satisfação preenchidas pelo usuário, estratificando por tipo de classificação.
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de pesquisas de satisfação respondidas = denominador. Apurar a quantidade de pesquisas de satisfação respondidas pelo usuário em cada classificação: muito insatisfeito, insatisfeito, regular, satisfeito e muito satisfeito = numerador. Dividir cada numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	A satisfação do usuário pelo atendimento geral da Ouvidoria
O que pode causar um resultado aquém da meta	Respostas mal elaboradas, demora na resposta, não atendimento ao pedido do manifestante
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Falta de confiança do usuário na Ouvidoria, insatisfação com o atendimento da Ouvidoria.

Fonte: A Autora (2019).

QUADRO 3: TAXA DE PROPOSIÇÕES EXPEDIDAS

INDICADOR	TAXA DE PROPOSIÇÕES EXPEDIDAS
Meta	-
Periodicidade de apuração	Mensal
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de cada mês
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Relatório de Proposições
Forma de coleta dos dados	Coleta manual da quantidade de proposições expedidas no mês pela Ouvidoria. Coleta manual da quantidade de manifestações registradas no mês na Ouvidoria.
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de proposições expedidas no mês = numerador. Apurar a quantidade de manifestações recebidas no mês = denominador. Dividir o numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	Contribuição da Ouvidoria na melhora dos processos internos
O que pode causar um resultado aquém da meta	Falta de habilidade do Ouvidor em identificar uma oportunidade de melhoria de um processo
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Não existe uma meta estabelecida, depende do conteúdo das manifestações recebidas e da identificação da oportunidade de melhoria pelo Ouvidor.

Fonte: A Autora (2019).

QUADRO 4: PROPOSIÇÕES IMPLEMENTADAS, EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO E NÃO IMPLEMENTADAS

INDICADOR	PROPOSIÇÕES IMPLEMENTADAS, EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO E NÃO IMPLEMENTADAS
Meta	100% das proposições expedidas implementadas
Periodicidade de apuração	Anual
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de fevereiro de cada ano, referente ao ano anterior.
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Relatório de Proposições expedidas
Forma de coleta dos dados	Coleta manual, separadamente, da quantidade de proposições implementadas, em fase de implementação, não implementadas e das proposições expedidas no ano.
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de proposições implementadas = numerador. Apurar a quantidade de proposições em fase de implementadas = numerador. Apurar a quantidade de proposições não implementadas = numerador. Apurar a quantidade de proposições expedidas no ano = denominador. Dividir cada numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	Contribuição dos manifestantes por meio da Ouvidoria na melhoria dos processos internos da Entidade.
O que pode causar um resultado aquém da meta	Falta de comprometimento das áreas internas da Itaipu com as proposições feitas pela Ouvidoria e de sanções para os responsáveis pela área que não cumprir o proposto pela Ouvidoria.
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Desperdício de oportunidades de melhorias de processos.

Fonte: A Autora (2019).

QUADRO 5: TAXA DE DEMANDAS RESPONDIDAS FORA DO PRAZO

INDICADOR	TAXA DE DEMANDAS RESPONDIDAS FORA DO PRAZO
Meta	0
Periodicidade de apuração	Mensal
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de cada mês
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Planilha de Controle
Forma de coleta dos dados	Coleta da quantidade mensal de manifestações respondidas fora do prazo Coleta da quantidade mensal de manifestações respondidas no mês
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade mensal de manifestações respondidas fora do prazo no mês = numerador. Apurar a quantidade mensal de manifestações respondidas no mês = denominador. Dividir o numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	Problemas que dificultam o cumprimento do prazo de resposta ao manifestante.
O que pode causar um resultado aquém da meta	Demanda com maior complexidade encaminhada para apuração de outro órgão interno como Comitê de Ética, Comissão de Sindicância, entre outros, ou para análise de uma instância superior.
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Insatisfação do usuário com o atendimento da Ouvidoria

Fonte: A Autora (2019).

QUADRO 6: TAXA DE QUALIDADE DAS RESPOSTAS DA OUVIDORIA

INDICADOR	TAXA DE QUALIDADE DAS RESPOSTAS DA OUVIDORIA
Meta	-
Periodicidade de apuração	Mensal
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de cada mês
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Sistema da Ouvidoria – SOU e Pesquisa de Satisfação respondida pelo manifestante após o recebimento da resposta
Forma de coleta dos dados	Relatório da Pesquisa de Satisfação
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de pesquisas de satisfação respondidas = denominador. Apurar a quantidade de pesquisas de satisfação respondidas pelo usuário no item de qualidade da resposta recebida, em cada classificação: muito insatisfeito, insatisfeito, regular, satisfeito e muito satisfeito = numerador. Dividir cada numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	A satisfação do usuário com a resposta fornecida pela Ouvidoria
O que pode causar um resultado aquém da meta	O não atendimento da demanda do manifestante. Respostas mal elaboradas ou não esclarecedoras.
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Insatisfação com o atendimento da Ouvidoria.

Fonte: A Autora (2019).

QUADRO 7: TAXA DE PARCERIA COM O CIDADÃO

INDICADOR	TAXA DE PARCERIA COM O CIDADÃO
Meta	-
Periodicidade de apuração	Mensal
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de cada mês
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Sistema da Ouvidoria – SOU - Pesquisa de Satisfação respondida pelo manifestante após o recebimento da resposta
Forma de coleta dos dados	Relatório da Pesquisa de Satisfação respondida pelo usuário
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de pesquisas de satisfação respondidas pelo manifestante com a opção de que Sim, voltaria a utilizar a Ouvidoria da ITAIPU Binacional = numerador. Apurar a quantidade de pesquisas de satisfação respondidas por manifestantes = denominador. Dividir o numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	Quanto o manifestante está satisfeito com atendimento da Ouvidoria
O que pode causar um resultado aquém da meta	O não atendimento da demanda do manifestante. Demora no tempo de resposta da Ouvidoria. Qualidade da resposta fornecida pela Ouvidoria.
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Descrédito aos serviços prestados pela Ouvidoria.

Fonte: A Autora (2019).

QUADRO 8: PERCENTUAL DE REABERTURA

INDICADOR	PERCENTUAL DE REABERTURA
Meta	0
Periodicidade de apuração	Anual
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de fevereiro de cada ano, referente ao ano anterior.
Responsabilidade pela apuração	Assistente da Ouvidoria
Fonte de dados	Sistema da Ouvidoria – SOU
Forma de coleta dos dados	Relatório do Sistema da Ouvidoria – SOU com a quantidade de comunicações de manifestantes após o envio da resposta pela Ouvidoria.
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de comunicações/questionamentos de manifestantes no ano após o envio da resposta pela Ouvidoria = numerador. Apurar a quantidade de manifestações recebidas no ano pela Ouvidoria durante o ano = denominador. Dividir o numerador pelo denominador e multiplicar por 100.
O que o indicador mostra	Insatisfação do manifestante com a resposta fornecida pela Ouvidoria. Resposta da Ouvidoria incompleta. Falta de qualidade na resposta da Ouvidoria.
O que pode causar um resultado aquém da meta	Insatisfação do manifestante pelo não atendimento ao seu pedido.
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Insatisfação com o atendimento da Ouvidoria

Fonte: A Autora (2019).

Com a implantação dos indicadores propostos nos QUADROS 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 busca-se verificar se a Ouvidoria da Itaipu Binacional está cumprindo com o seu

papel de elo entre seus públicos interno e externo e a Entidade, quais os principais problemas enfrentados e quais pontos necessitam de maior atenção e melhoria.

#### 4.1.2 Recursos

Para implantação dos indicadores sugeridos será necessário, primeiramente, apresentá-los para a Diretoria Geral Brasileira, solicitando autorização para implantá-los.

Após a autorização, serão necessários adaptações e atualizações no Sistema Informatizado da Ouvidoria (SOU) e o apoio do recurso humano, assistente de ouvidoria, responsável pela gestão dos indicadores no SOU.

Para Franco-Santos et. al. (2007), os recursos de apoio estão pautados na utilização de um sistema de informação gestão dos dados e emissão de relatórios e de pessoas que terão que instrumentalizá-lo.

#### 4.1.3 Resultados esperados

A implantação de indicadores na Ouvidoria da Itaipu Binacional vai oferecer o diagnóstico da situação atual, quais processos precisam ser alterados para buscar a excelência no atendimento da Ouvidoria dos seus públicos, melhorar os processos internos da Entidade e atender o estabelecido no artigo 23 da Lei nº 13.460/2017.

Monitorar o padrão de qualidade no atendimento, com o intuito de manter e ao longo do tempo conquistar a confiabilidade do público (CGU, 2012). Quando o cliente fica satisfeito com o atendimento que recebeu, ele passa a ter confiança no serviço e volta a utilizá-lo.

Identificar oportunidades de melhorias para processos da Ouvidoria e da organização como um todo.

Fornecer informações para os relatórios gerências que possam subsidiar a tomada de decisão empresarial.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A utilização de indicadores de desempenho pode apresentar limitações quando de sua implantação, Brasil (2009) elenca alguns: os indicadores devem ser analisados e revistos periodicamente; o custo da medição deve ser menor que os benefícios conquistados; deve ser analisado antes de escolher o indicador adequado a ser medido; e, o uso correto dos indicadores de desempenho para suporte às decisões.

Os riscos ou problemas esperados para esta proposta, seriam basicamente a apresentação dos indicadores para análise da Diretoria Geral Brasileira, que pode ser aceita ou alterada e, o indicador não refletir a realidade, pois sofre influências internas e externas.

Para a questão da aprovação pela Diretoria Geral Brasileira, no momento da apresentação, para auxiliar na aceitação da proposta, é importante ressaltar o cumprimento da Lei 13.460/2017 e listar exemplos de outras ouvidorias do setor público que já fazem uso desses indicadores.

Quanto aos indicadores não refletirem a realidade absoluta, deve ser analisado o contexto geral, pois os manifestantes que não tiveram seus pedidos atendidos, tendem a avaliar negativamente o atendimento prestado pela Ouvidoria, principalmente, quanto a qualidade da resposta e se voltaria a utilizar a Ouvidoria da Itaipu Binacional.

## 5 CONCLUSÃO

As ouvidorias públicas são utilizadas pelos cidadãos na busca por seus direitos e como forma de cobrar e participar da administração pública. Solicitam informações e documentos, fazem denúncias, reclamações, críticas, elogios, mostrando que estão interessados nas ações do Estado.

A fim de medir o grau de satisfação desses cidadãos, usuários da Ouvidoria da Itaipu Binacional, aliada a necessidade de cumprir a Lei nº 13.460/2017, quanto à adoção de indicadores de desempenho para as atividades das ouvidorias públicas surgiu a necessidade de estudo para implantação dos indicadores de desempenho.

Os objetivos do trabalho foram todos atingidos, a pesquisa foi realizada e se chegou à definição de oito indicadores: taxa de satisfação do usuário com o atendimento da Ouvidoria; taxa de proposições expedidas; proposições implementadas, em fase de implementação e não implementadas; taxa de demandas respondidas fora do prazo; taxa de qualidade das respostas da Ouvidoria; taxa de parceria com o cidadão; e percentual de reabertura. Serão apresentados para a Diretoria Geral Brasileira, para serem validados e logo depois implementados.

A medição desses indicadores contribuirá diretamente para a melhoria dos processos e para verificar o desempenho da Ouvidoria com o nível de satisfação dos seus clientes e de sua participação na gestão da entidade, identificando oportunidades de melhorias de processos.

Por fim, sugere-se que os indicadores sugeridos sejam implantados e revistos periodicamente, para avaliar se seus resultados estão atendendo as necessidades da organização, e depois de bem estabelecidos, propor novos indicadores para avaliar outros processos da Ouvidoria.



## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, A. A. (1997) **Rede de Indicadores de Desempenho para Gestão de uma Hidrelétrica**. São Paulo, Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

BOND, E. **Medição de desempenho para a gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. Dissertação de Mestrado apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências**. Diário Oficial, Brasília, DF, 26 maio. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria- Geral da União, de 05 de novembro de 2014**. Diário Oficial, Brasília, DF, 05 de novembro. 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm)>. Acesso em: 21 jan. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Produto 4: Guia Referencial para a Medição do Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores**. Brasília, 2009. 113p. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)>. Acesso em: 19 de jan. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília, 1ª ed. 2012. 64p. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores\\_orientacoes\\_basicas\\_aplicadas\\_a\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. Ed. — Rio de Janeiro: Elseviwe, 2011.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Manual de Ouvidoria Pública: rumo ao sistema participativo**. Brasília, 2015. 68p. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Orientações para implantação de unidade de Ouvidoria**. 5ª ed. Brasília, 2012. 47p. Disponível em: <[http://fnou.com.br/site/assets/documentos/Orientacoes-para-implantacao-de-uma-unidade-de-ouvidoria-\(CGU-OGU\).pdf](http://fnou.com.br/site/assets/documentos/Orientacoes-para-implantacao-de-uma-unidade-de-ouvidoria-(CGU-OGU).pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Ouvidorias.Gov**. Disponível em: <<http://ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. HarperCollins Publishers, 1993.

FRANCO-SANTOS, Monica et al. **Towards a definition of a business performance measurement system**. International Journal of Operations & Production Management, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

ITAIPIU BINACIONAL. OUVIDORIA GERAL BRASILEIRA. **Para que serve a Ouvidoria**. Disponível em: <<https://ouvidoria.itaipu.gov.br/aplicacoes/sou.nsf/FormInicio?OpenForm>>. Acesso em: 26 out. 2018.

ITAIPIU BINACIONAL. **Recursos Humanos. Número de Empregados**. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/recursoshumanos/numeros-de-empregados>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International journal of operations & production management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2004.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mário C. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.